

Олег ТИНЬКОВ



КАК СТАТЬ БИЗНЕСМЕНОМ



ИЗДАТЕЛЬСТВО
МАНН,
ИВАНОВ
И ФЕРБЕР

Олег Юрьевич Тиньков

Как стать бизнесменом

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6221047

Как стать бизнесменом / Олег Тиньков: Манн, Иванов и Фербер;

Москва; 2014

ISBN 978-5-9614-2859-9

Аннотация

Эта книга о том, как создать успешный бизнес и честно заработать свой первый миллион. В новой книге предприниматель Олег Тиньков лаконично и конструктивно «раскладывает по полочкам» накопленные знания и опыт – от выбора идеи для бизнеса до подготовки его к продаже.

Содержание

Введение	6
1. Почему предпринимательство важно для развития общества	7
2. Как выбрать идею для бизнеса	14
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Олег Юрьевич Тиньков

Как стать бизнесменом

Книга подготовлена при участии Олега Анисимова

Дизайн *С. Тимонов*

Руководитель *Е. Гулитова*

Корректоры *Е. Аксенова, С. Чупахина*

Компьютерная верстка *А. Фоминов*

© О. Тиньков, 2012

© Издание. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

© Дизайн. ООО «Альпина Паблишер», 2012

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

* * *



Введение

Я начал писать эту книгу под кодовым названием «Как заработать миллион» в городе Пхукете в Таиланде 4 ноября 2010 года, сразу понимая, что нужно придумать более оригинальное название. Не знаю, насколько оригинальнее вышло «Как стать бизнесменом» – но уж точно конкретнее. В книге именно об этом вы и прочитаете.

Если в первой моей книге «Я такой как все» довольно мало практических советов, то в этой я постарался вам сообщить всё, что знаю про бизнес, и всё, что позволило мне создать пять успешных бизнесов в самых разных сферах – торговля электроникой, производство замороженных продуктов, ресторанная сеть, пивоваренные заводы и банк.

Я старался приводить примеры из всех своих бизнесов, чтобы изложение получилось наглядным. Буду очень рад, если моя книга позволит избежать вам хотя бы части ошибок – без них в бизнесе, по моему глубокому убеждению, всё равно обойтись нельзя.

Олег Тиньков

1. Почему предпринимательство важно для развития общества

Предпринимательство, безусловно, мотор прогресса. За последние 200 лет человечество не знало ни одного более-менее успешно развивающегося государства, где бизнесмены не играли бы движущую роль. Ключевые глаголы в предпринимательстве —

изменять, творить, созидать.

Предприниматель — человек, думающий о том, как сделать вещи лучше, как их адаптировать и принести пользу обществу. Для него важно развивать, мечтать, создавать что-то новое. Людям более традиционного склада важны другие глаголы: *удержать, не менять, не делать*.

Для них важнее всего стабильность, они предпочитают не брать на себя риск, делать мало или не делать ничего, соблюдать некий статус-кво, чтобы всё оставалось на кругах своих. В этом — базовое различие.



*предприниматель —
человек, думающий о том,
как сделать вещи лучше,
как их адаптировать и
принести пользу обществу*



Задача предпринимателя — менять, придумывать, расти, фантазировать. Таких людей явное меньшинство, они выделяются на фоне других, как белые вороны или жёлтые попугаи — как вам нравится. По разным оценкам, они составляют от 1 до 10 процентов населения. Есть даже мнение, что их ничтожно мало: 0,5 процента, т. е. только каждый 200-й. В ряде стран, к числу которых относится, к сожалению, и Россия, бизнесмены вызывают в большей степени раздражение. Обыватели не понимают, что люди дела, хотя и преследует свои материальные цели, совершают революцию, меняют общество, двигают его вперёд, тогда как основная масса в лучшем случае сдерживает то, что придумали продвинутые, креативные люди, а в худшем — способствует регрессу.



*предприниматели —
основная социальная группа,
движущая человечество
вперёд*



Повторюсь, предприниматели — основная социальная группа, движущая человечество вперёд. Я очень счастлив ощущать себя частью именно этой группы, которой не безразлично, небезынтересно, что происходит в обществе, и которая всё время пытается что-то изменить.

Предприниматель обязан быть свободным. Чем больше свобод, тем больше в обществе предпринимательства. Это мы видим на примере США. Там личные свободы возведены в некий абсолют. Причём не какие-то политические свободы, а свободы в человеческом понимании. Никто не мешает, никто не лезет, человек надеется только на себя, государство вмешивается в жизнь человека по минимуму, если он того не хочет.



Мы не знаем другой страны с таким уровнем развития предпринимательства, с таким количеством стартапов. Недавно я видел список 50 успешных стартапов последних десяти лет. 48 из них – из США, ещё два – из Норвегии и Дании. Статистика говорит сама за себя.

Политики тоталитарных, патриархальных режимов почему-то видят в предпринимателе врага. Они считают (воз-

можно, не без основания), что свободный, думающий человек для них опасен, это их напрягает. Как говорил Виктор Цой: «Стоять! Опасная зона – работа мозга». Но мне кажется, предпринимателя на самом деле не очень волнуют политические свободы. Скорее его интересуют обычные общечеловеческие свободы – свобода выбора, передвижения, волеизъявления и т. д. Чтобы никто тебе не мешал, не учил, как жить, не заставлял выходить на демонстрацию. Уж не знаю, почему политических деятелей в большинстве остальных стран мира так напрягают предприниматели – они ничего плохого не желают. Я очень мало видел предпринимателей, интересующихся политикой.

Какими качествами должен обладать предприниматель? Основные – смелость, умение брать риск на себя и контролировать его.

Я думаю, эти качества обязательны и должны быть врождёнными. Желательно иметь интуицию, а также уметь быстро мыслить и быстро принимать решения – это как раз приобретаемое. Обучение на мехмате Московского государственного университета или в Московском физико-техническом институте поможет развить эти навыки. Таким образом, желательные качества приобретаемы или воспитываются в себе, а обязательные должны быть врождёнными.

Если кто-то из читателей не нашёл в себе обязательных качеств, только что мной перечисленных, он всё равно должен попробовать начать своё дело.



*только попробовав, ты
поймёшь, что у тебя
не получилось*



Только попробовав, ты поймёшь, что у тебя не получилось. Я лично знаю несколько достаточно известных предпринимателей, не имеющих задатков по вышеуказанным критериям. У них вторая половина качеств – аналитическая, или желательная, была настолько развита, что компенсировала недостатки первой, обязательной части, а именно наличие крепкой нервной системы по принятию и удержанию рисков. Также я знал людей, уж точно не попадавших в разряд предпринимателей по описанным мной человеческим качествам, но по факту они строили неплохие компании и зарабатывали миллионы рублей и даже миллионы долларов. Поэтому стоит и вам рискнуть.

Возможно, дочитав мою книгу до этого момента, вы категорически не принимаете всё, что я сказал выше. Вы считаете, что это пишет странный человек, и не разделяете его взгляды и убеждения. Тогда вам стоит отложить книгу в сторону. Во-первых, дальше я буду вас раздражать ещё больше. Во-вторых, вы точно не предприниматель, и вам это всё не

нужно.

К великому сожалению, вы – посредственность, но, с другой стороны, такие люди тоже нужны как сдерживающий фактор. Мы двигаем, вы подчищаете, ничего страшного. Я не вижу ничего оскорбительного в слове «посредственность». По-английски mediocrity. Это не подонок, не подлец, не скотина, не вор, не бандит, не убийца. Это человек средних способностей – между талантливыми фантазёрами и кончеными подонками. Вы находитесь посередине, это неплохо. Вы поддерживаете баланс в мире. Не расстраивайтесь, просто отложите книгу.

2. Как выбрать идею для бизнеса

* * *



<http://www.facebook.com/olegtinkov>

Тут всё зависит, конечно, от человека. Думаю, правильнее выбрать сферу, в которой вы разбираетесь или работаете в данный момент. С другой стороны, я делаю уже пятый бизнес – банкинг, никак не связанный с четырьмя предыдущими. Я просто всегда находил хорошие ниши, хотя ничего в них не понимал.

Покупая и продавая видеомэгафонов, я заполнял нишу. В 1991 году мне нужен был видик, и я нигде не мог его купить. В итоге купил, марки Sharp, переплатив в три раза. Поняв выгодность, стал заниматься электроникой.

Моя дочка Дарья любила пельмени. Тогда изготавливали пельмени «для населения» (не люблю это слово), а я решил сделать продукт «для людей», чтобы с удовольствием есть и

самому. Мои пельмени были дороже, для людей со средним достатком, но качественные.

Потом я нигде не мог попить вкусного пива, везде стояли очереди – и я открыл пивоваренный ресторан. Мне нравилось нефilterованное и непастеризованное пиво, и я сам его сварил.

Я очень любил кредитные карты, но в России не было банка, который бы не заставлял меня ходить в отделение и сделать карту нужного дизайна. Я создал свой банк кредитных карт.

Прибыль моих
бизнесов
200–
400%

Важная составляющая всех пяти моих бизнесов – суперприбыльность, все они приносили от 200 до 400 процентов прибыли или наценки.

С одной стороны, правильнее заняться улучшением бизнеса, в котором вы сейчас находитесь. С другой стороны, если вы видите другую категорию, пусть даже незнакомую вам,

но чувствуете, что вы – предприниматель, фантазёр и удачливый человек, – просто идите туда. Я именно так и делал. Я ничего не понимал в торговле видео, ни черта не понимал в пельменях, пиво для меня – тёмный лес, я даже не знал, как оно бродит. Я считал, что пиво делают как водку: берут спирт и с чем-то мешают. Инвестировав первые деньги в банковский проект, я не знал толком ни одного термина, не понимал требований Центрального банка. Ничего страшного. Если у вас есть воля, желание, фантазия – идите в бизнес, кажущийся вам лично прибыльным и интересным. Необязательно про него всё досконально знать.



*если ваш анализ
не уместится
на ресторанной салфетке,
там и бизнеса нет*



Нужно ли при этом проводить анализ рынка? На мой вкус, настоящий предприниматель должен делать анализ рынка на клочке бумаги. Если ваш анализ не уместится на ресторанной салфетке, там и бизнеса нет. Никакие McKinsey и Boston Consulting Group вам не помогут. Помню, как я продал пельменный завод «Три поросёнка» компании «Планта Менеджмент». Мы провернули большую по тем временам

сделку буквально на салфетке в ресторане.

Конечно, желательно привлечь большие консалтинговые, аналитические компании. Тут всё зависит от стартового капитала. Если вы начинаете с полного нуля, так называемый чистый стартап, и вы студент – этой возможности у вас нет. Но если вы где-то заработали начальный капитал – скажем, полмиллиона долларов, вам 28–35 лет и вы начинаете что-то серьёзное, я бы на вашем месте из этих денег 10–15 процентов потратил на аналитические вещи, на проработку модели. Необязательно это кардинально поменяет ваше сознание и скажет, куда идти или не идти, но как минимум вы получите ещё один взгляд со стороны. Консультация со своими друзьями в баре – тоже своеобразный способ узнать стороннее мнение, но оно не будет объективным. Ваш друг или знакомый не заинтересован в том, чтобы вам что-то правильное подсказать. Не потому, что он хочет навредить или желает вам зла, нет, вы не так меня поняли. Просто у людей нет времени на раздумья: чтобы высказать умную мысль, над ней нужно подумать.



[http://
twitter.com/
olegtinkov](http://twitter.com/olegtinkov)



[http://
olegtinkov.
livejournal.com](http://olegtinkov.livejournal.com)

Часто в «Твиттере» (<http://twitter.com/olegtinkov>) или «Живом журнале» (<http://olegtinkov.livejournal.com>) мне задают вопросы или просят оценить бизнес-идею. Скажу честно: мне это очень трудно сделать, у меня просто нет времени, нет мотивации. Я могу дать совет, но он будет очень поверхностный и, возможно, неквалифицированный. Хотя с таким багажом, как у меня, зачастую я посоветую правильно.

А вот профессиональные аналитики за относительно небольшие деньги (10–15–20 тысяч долларов) составят вам отчёт, и они заинтересованы его сделать, ведь вы за это платите. Такие консультации будут достаточно квалифицированными. Но опять же, если они раскритикуют вашу идею в пух и прах, скажут, что туда идти нельзя, это не значит, что идею нужно бросать. Это просто ещё один квалифицирован-

ный взгляд на вашу проблему с другой стороны. Я бы не воспринимал любой совет или консультацию как однозначную рекомендацию, скорее как ещё одно мнение, достойное внимания. И возможно, базируясь на этом мнении, нужно поменять свою идею, подправить бизнес-план, пересмотреть какие-то параметры и т. д.

Анализа много не бывает.

2001 г.

\$300

млн

2011 г.

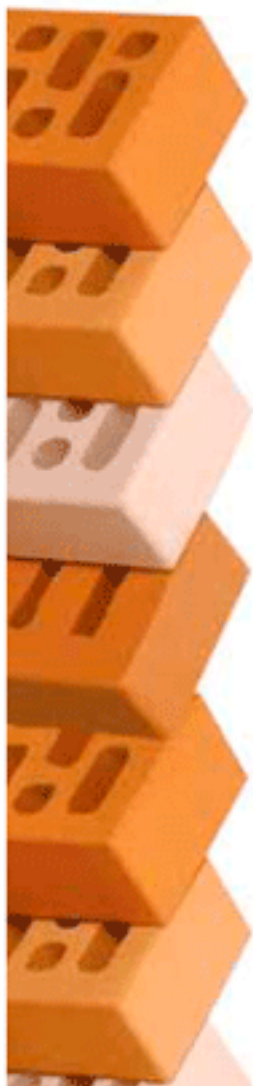
\$500

млн

Неплохо также поговорить с людьми из индустрии. Но опять же, каковы их мотивы с вами встречаться и разговаривать? Можно прибегнуть к хитрости и пригласить их на ужин, в бар, предложить им что-то. Не один раз меня таким

образом завлекали в ресторан, и я не сразу понимал, что нужен для того, чтобы обкатать бизнес-идею и заполучить мой совет. Ну что же, молодцы! Им удалось, надеюсь, удастся и вам.

Очень важный фактор – ёмкость рынка. Почему я ушёл из пельменей? Продав бизнес 10 лет назад, нисколько не жалею и считаю, что сделал правильно. К сожалению, рынок категорически маленький. На момент продажи он оценивался, наверное, в 300 миллионов долларов в годовом исчислении на всю страну. Сейчас, может быть, 500 миллионов – т. е. за 10 лет вырос слабо. Нужно смотреть на объём рынка номинальный, в общем выражении: каковы объёмы продаж данного конкретного продукта на рынке. В рублях, долларах, евро или шекелях – всё равно.



С другой стороны, в случае стартапа, когда создаётся уникальный, инновационный продукт, не имеющий аналогов на рынке, этот критерий, безусловно, не важен. Кого интересует доля рынка, если этого рынка по сути нет? Количество игроков на рынке, количество тех, кто теряет деньги на рынке, — это уже второстепенный фактор. Они теряют, а вы, может, будете зарабатывать. В моей жизни жизни таких примеров полно.

Нужно просто идти и делать.

Если кто-то теряет деньги на конкретном рынке или только что разорился — это не значит, что рынком не нужно заниматься.

К примеру, я считаю, что девелопмент в России умер. Компании де-факто разорены. Но говорит ли это о том, что в данный бизнес идти нельзя? Отнюдь. Терпящие убытки, разоряющиеся люди ещё не стоп-фактор. Я считаю, что сейчас отличный вход на рынок строительства и девелопмента. Цены упали, материалы строительные подешевели, земля стоит меньше в разы — как раз огромные возможности для этого рынка. Если на данном этапе кто-то войдёт с правильным, профессиональным подходом, а не будет строить, как раньше, откатный бизнес по-московски — это будет серьёзный девелопер.

Индустрия real estate огромна. Наверняка среди вас, читателей этой книги, и ваших знакомых нет ни одного, кто не

хотел бы улучшить свои жилищные условия – купить квартиру, увеличить жилплощадь на одну комнату, купить загородный дом. Объёмы рынка говорят сами за себя: все вы – потенциальные клиенты. Рынок огромен, кишит потенциалами – соответственно, время для входа очень правильное. Не буду здесь приводить многочисленные примеры того, как предприниматели совершают глупые поступки. Скажем, открывают бары в комплексах, где ограничен въезд, есть службы секьюрити и по сути бар рассчитан только на жильцов дома. Можно с таким же успехом открыть бар на необитаемом острове. Это, наверное, говорит о креативе предпринимателя, но не говорит о его уме.



*рынок огромен, кишит
потенциалами —
соответственно, время
для входа очень правильное*



Вы, наверное, читаете и думаете: он хорошо всё рассказывает, только не говорит, где взять деньги. Денег всегда не хватает. Вам покажется странным, но именно сейчас, в 43 года, купив и продав несколько бизнесов за десятки миллионов долларов, делая свой пятый бизнес, могу ответственно сказать: мне сегодня не хватает денег, я их ищу. Осенью

2010 года я 80 процентов времени занимался поиском денег. Это дало свои плоды: мой банк успешно разместил рублёвые облигации на 6 миллиардов рублей и еврооблигации на 175 миллионов долларов.

Ключевая компетенция предпринимателя, помимо смелости брать риск на свои яйца, – умение добывать деньги. Причём не только на старт, но и на развитие. Подробнее об этом читайте в главе 16.



На **1** рубль
своих денег
привлечь
50 копеек
долговых
2 : 1

Построить бизнес полностью на заёмные средства — на-

верное, такие чудеса бывают, но скорее это относится к инновационной сфере, к стартапам. Как правило, приходится вкладывать свои, иногда последние, сбережения, копить. Но зато на свои деньги ты уже можешь привлечь долговые. Как правило, на стартапе на рубль своих денег ты можешь привлечь 50 копеек долговых – соотношение 2:1. В противном случае ты должен найти партнёра и сразу с ним на старте поделиться собственностью компании. На мой взгляд, эта модель менее устойчивая. Ведь если бизнес пойдёт хорошо, с партнёром будет жалко делиться, возникнет конфликт. А если пойдёт плохо, партнёр тебя во всём обвинит, и будет ещё хуже. Так что совместный бизнес на старте – это, возможно, ещё более тяжёлый вариант.

Никто
не даст
3 млн
за 30%
акций
За 70%
акций —
30 тысяч
рублей



Что касается бизнес-ангелов и прочего — это полная хрень. Не верьте этому. И не пишите мне больше в «Твиттер», не просите денег. Я не верю. Во-первых, этого института в России практически нет. А я пишу книгу для россиян. Во-вторых, в наше время нестабильности, когда горизонты планирования даже крупных бизнесменов, которых мы видим по телевизору, в районе трёх лет, — что говорить о нас, о средних и небольших предпринимателях России? Мы не

можем быть бизнес-ангелами по ряду причин. Никто не придёт и не предложит вам деньги на реализацию вашей идеи. А если и предложит, то попросит много. Никто не даст 3 миллиона за 30 процентов акций. Скорее за 70 процентов акций вам дадут 30 тысяч – таковы сегодня, к сожалению, реалии российского бизнеса. Деньги – это проблема.

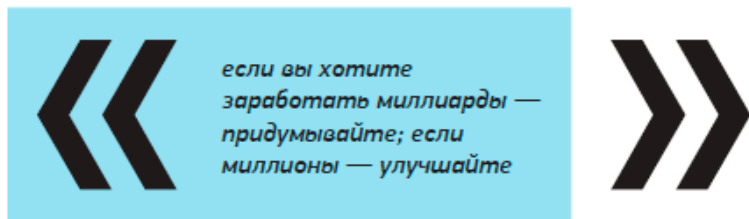
Я бы посоветовал, как делал сам в юности, занять у родственников. Это хороший вариант. В советское время темы процентов не существовало, поэтому я занимал в принципе бесплатно и у родителей жены, и у брата. Но я фактически отдаю проценты сейчас, ничего бесплатного в этой жизни не бывает. Но это философский вопрос, он выходит за рамки данной книги. Моя философская книга «Я такой как все» уже вышла в 2010 году, там можно почитать некоторые мысли на этот счёт. В новой книге я бы хотел сконцентрироваться сугубо на экономических аспектах деятельности человека.

Деньги – это важно, искать их трудно.

Ищите, изворачивайтесь. Делайте всё, что угодно, доставайте их откуда угодно – все методы хороши. Кроме как украсть. Воровать не надо, а все остальные методы по привлечению денег я бы только приветствовал.

Выбрать инновационный продукт или попытаться усовершенствовать уже существующий? Если ты достаточно умный, если у тебя хорошее образование и ты реально видишь нишу и веришь в свой продукт, ты всё просчитал – конеч-

но, новый продукт намного лучше. Ты заработаешь намного больше денег, ты быстрее получишь свой миллион, если сделаешь новый продукт. Но создать новый продукт под силу гениальным, талантливым людям. А люди среднего уровня, такие как я, не в состоянии. Я всю жизнь брал существующие продукты и улучшал их, видоизменял, если хотите – копировал. Обе модели хороши. Есть гениальные, великие люди, такие как Сергей Брин, придумавшие новый продукт, – поэтому они все миллиардеры. Для меня достаточно улучшить продукт. Поэтому выбирайте: если вы хотите заработать миллиарды – придумывайте; если миллионы – улучшайте.



Нужно ли делать бизнес-проект? Я думаю, он никогда не помешает. Анализ идеи может быть сделан на салфетке в ресторане – я уже про это говорил, а вот бизнес-план надо написать, он поможет структурировать ваши мысли. У всех моих пяти бизнесов он был: документ формата А4 объёмом от 8 до 15 страниц. В Интернете есть куча форм, гидов, как пи-

сать бизнес-план, – вы можете взять эти наработки, исследовать их, они достаточно цельные.

Также вы должны четко себе представлять 4Р маркетинга: product, price, place, promotion. Авторство этой концепции приписывают разным людям – Джерому Маккарти, Теодору Левитту, Филипу Котлеру – не так важно, кто именно придумал эту формулу, но по сути она гениальна – простая и легко запоминается.

Product (продукт)

Что вы продаёте? Товар или услуга должны быть нужны людям, не всем, конечно, а целевой аудитории. Продукт должен быть лучше или по крайней мере не хуже, чем у конкурентов. Желательно всё же лучше – ведь вам надо завоевать потребителя, пользующегося привычными марками. Продукт должен быть правильным и качественным, потому что нет продукта – нет и бизнеса.

Вы должны чётко понимать, чем ваш продукт лучше для потребителя.

Если нет идей по этому поводу, даже не начинайте.

Price (цена)

Сколько стоит? Цена на товар или услугу должна быть

адекватна. Если ваш товар лучше, чем у конкурента, то цена – и рентабельность – может быть выше. Если преимущества нет, то, возможно, правильной стратегией выхода на рынок будет более низкая цена. При этом нельзя переусердствовать. Во-первых, бизнес должен зарабатывать, а не просто выходить «в ноль». Во-вторых, товар, зарекомендовавший себя дешёвым, потребители впоследствии могут отказаться покупать по более высокой цене.

К пункту «Цена» относится и политика компании в области скидок и наценок. Например, постоянным клиентам часто даются скидки или время от времени устраиваются распродажи.

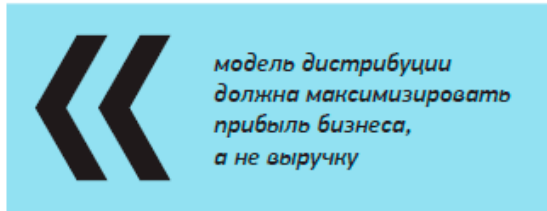
Не демпингуйте – испортите рынок себе и остальным.

Place (место)

Где вы продаёте? Шире этот пункт можно понимать не как место продажи, а как модель дистрибуции. В случае с недвижимостью или ресторанами важность места очевидна. Недавно говорят о трёх главных факторах цены на квадратные метры или успешности ресторана: location, location и ещё раз location. Звучит как шутка, но на самом деле правда: проходное место станет залогом успеха даже для ресторана, где не очень вкусно кормят. Но обращаю ваше внимание на то, что «не очень вкусно» не значит «не вкусно».

Сразу думайте о том, как продавать свой продукт. Напря-

мую или через партнёров? Через онлайн или офлайн? Через стационарные точки или через агентов? Какую скидку предложить партнёрам? Как их мотивировать на рост продаж?



Модель дистрибуции должна максимизировать прибыль бизнеса, а не выручку.

Promotion (продвижение)

Есть продукт, есть цена на него, есть схема, как продавать. Но работать это не будет, пока на продукт не создан спрос. Сначала нужно ознакомить потребителя с товаром, затем убедить купить и — главная цель — превратить в постоянного клиента.

Для этого необходима реклама, PR. Эти инструменты позволяют привлечь внимание к продукту, но важно не обмануть ожидания клиентов. Если в рекламе говорится одно, а на деле происходит другое, клиент, скорее всего, не станет постоянным. Надо выделить достаточно денег на рекламу, а

PR не купишь – он либо есть, либо его нет.

Вся эта активность в итоге формирует бренд – то, что потребители думают о вашем продукте. Если бренд сильный, позитивный, то продукт можно продавать дороже, чем аналогичный по качеству, но с более слабым брендом. Потому что, потребляя продукт, люди хотят получать те или иные эмоции.

Если ваш товар или услуга вызывают эмоции, вы на правильном пути.

Итак, продукт должен быть целостным. Каждая из 4Р критична и важна. Как кирпичик в стене: если один вытаскиваешь, всё разваливается. Все четыре кирпичика – самые важные. Все 4Р зависят друг от друга: цена зависит и от качества товара, и от бренда, и от модели дистрибуции. Бренд зависит далеко не только от рекламы, но и от впечатления покупателя от знакомства с продуктом, от места его продажи. На бренд сильно влияет цена: дешёвый товар никогда не станет престижным и вожделенным.

Дистрибуция зависит от цены, брендовых характеристик. Если ваш товар элитарный, его нельзя продавать в массовых местах – это будет ударом по ценам, а следовательно, бренду. Недаром бутики находятся на самых престижных улицах, а подделками торгуют на вещевых рынках. А дорогие марки, пытающиеся работать на всех, быстро теряют самых взыскательных клиентов. Также обречены на неудачу и попытки продавать дорого массовый дешёвый товар: пиво «Клин-

ское» не может стоять как Tuborg или Heineken.



*в любом случае
прописывать бизнес-план
нужно, он обязателен*



Я написал бизнес-план банка «Тинькофф Кредитные Системы» в августе 2006 года. И, перечитав его месяц назад, местами просто смеялся над собой, своей наивностью и глупостью. А местами понимал, насколько я был крут и предвидел многие вещи. В любом случае прописывать бизнес-план нужно, он обязателен.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.